

FÜREDI Gábor

# AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSELÉSÉNEK ÚJ KÖVETELMÉNYEI A VEGYESVÁLLALATOKNÁL: A DWA PÉLDÁJA

Az emberi erőforrás menedzselését a múltban a munkaügyi és a személyzeti tevékenységek elkülönített kezelése jellemezte. A tanulmány ismerteti a DWA Kft vegyesvállalat megalapítását, az emberi erőforráspolitikai alapjait, s a megújult gyakorlat intézményi kereteit. A több éves, sok nehézséggel járó átszervezés következtében olyan vállalati kultúrát sikerült – legalábbis nagy vonalakban – létrehozni, amelyben a vezetők és vezetettek egyaránt tisztában vannak szerepeikkel és felelőségeikkel, és képesek a vállalati célokkal való maradtalan azonosulásra.

1988–1989-es politikai változásokat megelőzően a magyar iparvállalatok gyakorlatában, így a Dunai Vasműben sem létezett átfogó (integrált) emberi erőforráspolitikai. Helyette a munkaügyi és személyzeti tevékenységek elkülönülése, más és más vezetői funkciók formájában való gyakorlása volt a jellemző.

– A „munkaügyi kapcsolatok”, a foglalkoztatással és bérezéssel összefüggő feladatok a gazdasági igazgatóhoz tartoztak.

– A személyzeti igazgató felügyelte – a „tűlpolitikai” személyzeti ügyek mellett – a vállalat jóléti és képzési politikájának kidolgozását és végrehajtását.

Az emberi erőforrás menedzselésével összefüggő tevékenységek és feladatok elkülönítése nem tette lehetővé átfogó és integrált emberierőforrás-politika kialakítását és érvényesítését. Ezt a gyakorlatot az is kedvezőtlenül befolyásolta, hogy például mind a politikai prioritások, mind pedig a bérezéssel kapcsolatos központi szabályozók viszonylag gyakran módosultak.

Például a bértömeg- és az átlagbérszabályok korábban érvényesülő rendszerét, annak instabilitása következtében, rendkívül nehéz volt a külföldi kollégákkal megismertetni. A központi bérszabályozás teremtette feltételek között a szó igazi értelmében vett költség- és bérigazgató nem létezett, hiszen a vezetők alapvető érdeke a bérszabályozók nyújtotta lehetőségek maximális kihasználásához kapcsolódott, amely „békésen” megfért az emberi erőforrások pazarlásának gyakorlatával.

A személyzeti és munkaerő-gazdálkodás egészére [annak ellenére, hogy egyes részterületeken időről-időre a legmodernebb technikák és szolgáltatások – például számítógépes adatnyilvántartás, ergonómiai laboratóriu-

mok használata, magas szintű orvosi ellátás – bevezetésére került sor] a politikai megfontolások, mindenneklőtt a szervezeti lojalitás megteremtésére irányuló törekvések jellemzők. A valóságos piaci viszonyok közepette működő vállalatok számára kiemelkedően fontos olyan mutatók, mint a gazdasági teljesítmények, a termékek és a szolgáltatások minősége a nyolcvanas évtized végéig háttérbe szorultak. Az ösztönzésre (bérezés) és a társadalmi juttatásokra fordítható pénzügyi források nagyságát nem a valóságos vállalati gazdasági teljesítmények – amelyek mérése szinte lehetetlen volt – határozták meg. Azok nagyságát, az állandóan módosuló játékszabályok feltételei közepette, a vállalatvezetés, a szakszervezetek és „állampárt” képviselői között a rendelkezésre álló központi erőforrások elosztásáért folytatott alkuk eredményessége, tehát par excellence politikai és nem gazdasági teljesítmények befolyásolták. A vállalati és szakszervezeti vezetők érdekközlációja, amelyet döntően a központi erőforrásokból való maximális részesedés közös törekvése és ezen keresztül a vállalatban belüli társadalmi béke fenntartásának igénye hozott létre, nem segítette elő a vállalatnál tevékenykedő társadalmi partnerek szerepeinek elkülönülését, függetlenedését. A foglalkoztatással és a bérezéssel összefüggő kérdések döntő többségét a vállalati és a szakszervezeti vezetési viszonyában a kooperáció jellemezte, amely a központi erőforrásokból való maximális részesedés érdekközösségén túlmenően jól ismert ideológiai megfontolásokon alapult.

A politikai változások vállalati hatásainak megjelenését nem lehet konkrét időponttal azonosítani, s helyesebb arról beszélni, hogy 1989–90-ben a vállalati gyakorlatban is válaszolni kellett a politikai rendszer orszá-



gos szintű intézményeiben bekövetkezett történelmi jelentőségű átalakulásokra. Az átmenet meglehetősen „zavaros” periódusában, a korábbi államszocialista gyakorlatban létező és működő hagyományos személyzeti tevékenységet – számos valóban elvetendő, de ugyanakkor már a korszerűsítés irányába mutató kezdeményezéssel együtt – megszüntették. Az állami vállalatok gyakorlatában, az átalakulás első éveiben, az uralkodóvá vált politikai elvárások következtében, szinte lehetetlené vált a „személyzeti funkciók” gyakorlása. Két év elteltével merült fel ismét a vállalatvezetői igény a piacgazdasági követelmények (teljesítmény, minőség stb.) megvalósítását szolgáló emberi erőforrás-menedzselés szervezeti és vezetői feltételeinek létrehozására. A privatizációval kapcsolatos átalakulás, valamint az élesedő piaci feltételek között működő állami nagyvállalatok, így egyebek között a Dunai Vasmű is, több tucat, független jogi státussal bíró Kft-re „bontódott” le.

Ilyen körülmények között merült fel a kérdés, hogy miként lehetne létrehozni – a tőkés vállalatvezetési gyakorlatra alapozva – az integrált emberi erőforrás menedzselés új intézményeit, amelynek fő funkciója a munkaerő és a tudás hatékony felhasználása a Dunaferr Rt vállalatcsoporthoz tartozó Kft-k egészének viszonyában.

A Dunaferr Rt vállalatcsoportnál, a vállalati központ humánpolitikai vezetősége által kezdeményezett változások üteme akkor gyorsult fel, amikor a vállalatcsoportnál is megjelentek a vegyes tulajdonban levő vállalatok. A profit- és teljesítmény/minőségorientált vállalatvezetési praxis megjelenése a különböző arányú külföldi tulajdonban levő vállalatoknál radikális kihívást jelentett az emberi-erőforrás menedzselés korábbi módszereivel szemben.

A nyugati vállalatvezetők megjelenésével képviselt vállalati kultúra első időszakban meglepte a magyar vállalatvezetőket. Például, a magyar vállalatvezetők kezdetben nem értették azokat a gondokat, amelyeket a külföldi kollégáknak a munkáltatói és a munkavállalói (szakszervezeti) szerepek elkülönülésének, „láthatóságának” hiánya okozott. A vállalat-, illetve gyárvezetés viszonylag gyorsan, bár gyakran csak felületesen sajátította el a nyugati vállalatvezetői megközelítéseket.

Az új és valódi tulajdonosok megjelenésével és a piaci verseny kiéleződésével járó feltételek közepette, a munkavállalók érdekképviselői szervezetei – a magyar szakszervezeti mozgalomra jellemző identitási krízis közepette – rendkívül nehezen találták meg „új arcukat”.

## A DWA Kft megalapítása és az emberierőforrás-politika új alapjai

A Dunaferr-Voest Alpine Hideghengermű Kft – rövidítve: DWA Kft – 1992. január 1-én alakult, 67 %-os magyar és 33 %-os osztrák tőkerészesedéssel. A vegyesvállalat 760 főt foglalkoztat, éves termelési értéke 12

milliárd Ft. Az alapító tulajdonosok megállapodása értelmében, a megalakulást követő első öt évben osztrák ügyvezető igazgató irányítja a céget, az egyes területeket (termelés, pénzügy, emberi erőforrások) magyar szakigazgatók ellenőrzik. Az osztrák ügyvezető igazgató, a rendelkezésre álló ugyancsak osztrák tanácsadók, s azok gazdasági racionalitást szorgalmazó szemléletével igyekezett a magyar kollégák beállítottságát megváltoztatni.

A DWA Kft megalakulásának pillanatától kezdve szinte „idegen” testként illeszkedett a Dunaferr Rt száz %-os állami tulajdonban levő Kft-inek hálózatába. Az idegenszerűség a magyarosztrák vegyesvállalat vélt, feltételezett és valószínűleg létező különleges pozíciójának tulajdonítható. Tény, hogy a vegyesvállalatot kedvezőbb pénzügyi feltételekkel hozták létre, mint a vállalatcsoport többi Kft-ét. A Voest Alpine alapító tőkéje, valamint a Dunaferr Rt vállalatcsoporton belül élvezett szállítási és fizetési megállapodások mentesítették a DWA Kft-t olyan likviditási gondoktól, amelyek a többi Kft többségét fokozott mértékben sújtották. Ezen túlmenően a vegyes tulajdonosi státus megakadályozta a működésbe való külső – a vállalatcsoport részéről történő – beavatkozást. A röviden jelzett feltételek, valamint a vállalatcsoport más cégei részéről eltűzött kedvezőbb jövedelmi kondíciók irigvelt pozícióba juttatták a DWA Kft-t, amely gyakori kritikák tárgya lett a Dunaferr Rt-hez tartozó vállalatok körében.

A Dunaferr Rt vállalatcsoport és a DWA Kft tevékenységének, működésének jellemzőiben figyelemre méltó különbségek jelentek meg. Miközben a vállalatcsoport gyárainak, üzemének többsége a korábbi gyakorlatot követte, a DWA Kft egy sor olyan működési elemet alkalmazott tevékenységében, amelyek szellemükben és technikájukban egyaránt eltértek a többi Kft működési jellemzőitől.

Így a DWA Kft tevékenységében nemcsak erősebben érvényesültek az ökonomiai racionalitás elemei, hanem vezetési és irányítási rendszerének paraméterei egyre kevésbé voltak összeegyeztethetők a közvetlen környezetében működő gazdasági szervezetekével. Annak ellenére, hogy a Dunaferr Rt vezetése több ízben is megkísérelte a DWA Kft tevékenységét a vállalatcsoporthoz tartozó többi Kft-hez „igazítani”, ezeket a kísérleteket a magyarosztrák vegyesvállalat mindennapi működésének valóságos követelményei megghiúsították.

A DWA Kft vezetése – egyebek mellett – szabad kezdet kapott a gazdasági tevékenységet leghatékonyabban szolgáló, integrált típusú emberi erőforrás menedzsment szervezetének és funkcióinak megteremtésében. Az új emberi erőforráspolitikai legfontosabb területei a következők:

- Személyzeti politika (minősítésekkel kapcsolatos követelmény- és teljesítményértékelési rendszer kidolgozása és bevezetése stb.)



- Bérghazdálkodás, ösztönzési rendszerek
- Munkaerő- és munkaidő-gazdálkodás
- Képzés és továbbképzés
- Szociálpolitika, szociális juttatások rendszere
- Belső (vállalaton belüli) és külső (vállalaton kívüli) kommunikációs rendszer.

A felsorolásban utolsó helyen szereplő kommunikációs rendszernek – amelynek működése számos zavar és feszültség forrása lett a későbbiekben – a vegyesvállalat új vezetői kezdetben nem szenteltek kellő figyelmet. Az integrált emberierőforrás-politika felsorolásszerűen ismertetett intézményei bevezetésének üteme lassúnak bizonyult, habár a vállalatcsoport többi gazdasági egységével összehasonlítva az átfogó személyzeti politika rendszerének kiépítése gyorsított ütemben történt.

### Az emberi erőforrás menedzselésének új elemei: a változások „göröngyös” útja

Az emberi erőforrás-felhasználás új intézményeinek kiépítése során a vállalatvezetőség radikálisan új alapokra helyezte a magyar vállalatvezetés korábbi gyakorlatában ismert bérezési és ösztönzési rendszert, szakított a jól ismert „bértömeg” és az „átlagbérszabályozás” technikáival. Helyette olyan differenciált bérkategória rendszert vezetett be (ún. tudáscentrikus bérezési rendszer), amely a munkavállalók tudását és együttműködési készséget honorálja, s azt kombinálja a vállalati célok teljesítésétől függő érdekkel. Az előrejutásibesorolási rendszerben történő előrehaladás „sebességét” a dolgozó teljesítménye és képzettsége együttesen befolyásolja. A DWA Kft emberierőforrás-politikájában a teljesítmény és minőségorientált ösztönzési rendszer működésének hatékonyságát olyan vezetési módszerek biztosítják, mint

a) a DWA Kft a régió munkaerőpiacon működő vállalatai jövedelmi feltételeinél némileg kedvezőbb anyagi kondíciók nyújtására törekszik, ezzel biztosítva vonzó munkaerőpiaci helyet,

b) az ugyanazon munkát végzők közötti differenciálást felváltotta a különböző munkaterületen dolgozók viszonyában érvényesülő bér differenciálása,

c) minden egyes munkaterületen folyamatosan ellenőrzik a teljesítménykövetelményeket,

d) kizárólag a felkészült és a feladat ellátására alkalmas munkaerő alkalmazására törekszik.

Az átfogó bérkategorizálási rendszer bevezetésével, az egyes munkaterületek bérbesorolásánál sikerült a korábban jellemző szubjektívizmus és gyakori „kivételezések” rendszerét megszüntetni.

A korábbi bérbesorolási rendszerek problematikus jellegét egyebek mellett az is jól illusztrálja, hogy az új besorolások bevezetését követően 0–90 % között mozgott a korrekciók aránya. A korábbi bérezési rendszerek a kvalifikálatlan és a betanított munkát honorálták, az új besorolási rendszer viszont felértékelte a szaktudást és az azzal párosuló gyakorlati jártasságot.

Az új ösztönzési és bérbesorolási rendszer bevezetése során számos szakember, egyebek mellett a Voest Alpine Stahl Linzi központjának humánpolitikai szakemberei is óvtak a jövedelmi viszonyok gyors – egy lépésben történő – átalakításától. A radikális átalakítások ellenére az új rendszer bevezetése nem váltott ki nagyobb elégedetlenséget a munkavállalók körében. A bérezési rendszerben végrehajtott változások viszonylag „békés” fogadtatása azzal magyarázható, hogy az új rendszer kialakításával és bevezetésével foglalkozó vezetők fáradtságot és időt nem sajnálva igyekeztek a dolgozókat meggyőzni az új rendszer előnyeiről.

A piacszerzés és a piaconmaradás rendkívül nehéz feltételei közepette, a DWA Kft vezetősége elhatározta a norvég „Det Norske Veritas” független minőségellenőrző cég minősítésének megszerzését az üzemeiben bevezetett ISO 9002 minőségbiztosítási rendszer követelményeinek teljesítéséről. Az új minőségbiztosítási rendszer bevezetésének egyik alapvető feltétele volt a különböző területen dolgozók megfelelő képzettségi szintje. Ezzel kapcsolatban minden egyes munkakörben meghatároztuk a szükséges szakmai követelményeket és a megfelelést minden dolgozó esetében a következő három pontos skála segítségével értékeltük: megfelelő (1) – korlátozottan megfelelő (2) – nem megfelelő (3).

A két utolsó kategóriába tartozókat, ha a türelmi idő elteltével sem sikerült a megfelelő (1) kategóriába bekeverniük, más, alacsonyabb munkakörbe helyeztük át. Az ISO 9002 bevezetése, illetve a minősítés megszerzése érdekében a dolgozók minősítésénél nem lehettünk tekintettel egyéb, például szociális szempontokra.

Az ISO 9002-es minőségbiztosítási rendszer bevezetése szorosan kapcsolódik az új oktatási koncepció és gyakorlat kialakításához. Az oktatásra és képzésre fordítható erőforrások korlátozottsága következtében a képzés új rendszerének kialakításában a következő prioritások érvényesültek:

1. A szakmai követelmények teljesítésének feltételeit igyekeztünk megteremteni.
2. Elősegítettük azoknak a képzésben való részvételét, akik nem tudták befejezni a kötelező elemi iskolát.
3. Az első két program teljesítését követően szerveztünk minőségjavító képzést, továbbá olyan kurzusokat (tréningeket), amelyek elősegítik a dolgozók motivációjának, vállalati identitásának fejlesztését.
4. Végül, a maradékelv alapján „egyenre-szabott” képzési formák bevezetésére (pl. nyelvtanulás) törekedtünk.

A korábban már többször hivatkozott nemzetközileg elfogadott minőségbiztosítási rendszer honosítása érdekében, új szakmai curriculum beépítésével, ambíciózus képzési programot indítottunk, miután a szakmai képzés továbbfejlesztésével kapcsolatos törekvéseinket sikerült elfogadtatni az Ipari és Kereskedelmi Minisztériummal (1993. november). Ennek eredményeképpen folyamatos



szakmai továbbképzést szervezhetünk a szakképesítéssel nem rendelkező saját – és más üzemek, vállalatok – dolgozói számára. Az említett formákon kívül az is szándékunkban áll, hogy a foglalkoztatott munkaerő egységét tovább képezzük, s ennek keretében dolgozóinkat külföldi tanulmányutakra és szakmai gyakorlatra küldjük a Voest Alpine ausztriai üzemébe, hogy dolgozóink megismerkedjenek a nálunk fejlettebb vezetési és munkakultúrával.

Végül felülvizsgáltuk a magyar vállalatok működésére korábban jellemző szociálpolitikát, a szociális juttatások rendszerét, és a megváltozott gazdálkodási feltételeket tükröző prioritásokat jelöltünk ki. Alapállásunk az volt, hogy a DWA Kft szociálpolitikájának azokkal a területekkel kell foglalkoznia, amelyek mind az állam, mint pedig a helyi önkormányzatok működési terén kívül esnek.

Véleményünk szerint gazdaságitársadalmi környezetünkhöz képest túlságosan gyorsan, de saját célkitűzéseinkhez viszonyítva nagyon lassan indultunk el azon az úton, amelynek révén a piaci feltételek között is hatékonyan működő – nyugati vállalatirányítási modellek mintáit követő – vállalati szociálpolitika új alapjait sikerült megteremteni. Az új szociálpolitikai rendszer kialakítása természetesen nem társadalmi vákuumban történt, a vezetők és beosztottak az első időszakban egymást ellenségnek tekintették, a viszonyukban érvényesülő kommunikáció alig funkcionált, kapcsolataikat a bizalmi viszonyok hiánya jellemezte. Miközben a vállalat felső vezetősége meg volt győződve arról, hogy minden törekvését és akcióját a munkavállalói érdekek képviselete hatja át, a dolgozók és érdekképviselői szervezeteinek ellenséges reakciói ennek ellenkezőjét jelezték. A vállalatvezetéshez folyamatosan számos jelzés érkezett a munkavállalók elégedetlenségéről, amely azonban nem tulajdonított különösebb jelentőséget azoknak.

A vállalati vezetőség és a munkások közötti kölcsönös meg nem értés viszonyai mindaddig változatlanul érvényesültek, amíg a felső vezetőség (egy kudarcba fulladt kezdeményezését követően) szinte sokkszerűen kénytelen volt a dolgozókkal szembeni korábbi beállítottságának, megközelítésének radikális felülvizsgálatára.

A DWA Kft felső vezetése, a vezetőség és a munkások közötti kooperációs nehézségeket, a bizalom és a meg nem értés hiányát a kommunikációs rendszer zavarai, a tényleges vezetői szándékok megértésének hiányával magyarázta. A kommunikációs zavarként minősített helyzetértékelés szellemében a vezetőség felhívással fordult a dolgozókhoz, segítségüket kérve az új vállalati újság indításához, arra buzdítva a dolgozókat, hogy ismertessék az őket leginkább foglalkoztató gondokat, tájékoztassák a vezetőséget arról, hogy mit szeretnének leginkább olvasni az új DWA lapban. A vezetőség minden műhelyben lezárt levélszekrényeket helyezett el a munkásvélemények, kommentárok össze-

gyűjtésére. Két hónap elteltével, a vállalati lap új számának indítása előtt, a vezetőség összegyűjtötte, pontosabban össze szerette volna gyűjteni a dolgozói javaslatokat. A munkásvélemények összegyűjtésére szolgáló levélszekrények átvizsgálásának eredménye: „három üres papírfecni és egy galambtoll”!

Abban az időszakban, amikor az átalakítást kísérő elégedetlenség-jelei havonta jelentkeztek, egyetlen levelet sem – még aláírás nélkül sem – kapott a vállalatvezetés.

A magyaroszátrák vegyesvállalat megalapítását követő másfél év után, az új vezetőség kénytelen volt szembenézni a kialakult helyzettel és megállapítani, hogy a vezetők és a vezetettek viszonyát súlyos problémák terhelik. A gondok és nehézségek jelentős része abból származhatott, hogy a vegyesvállalat szervezetében, vezetésiirányítási módszereiben túl gyors változások történtek. Annak ellenére, hogy a DWA Kft a környék üzeméhez képest viszonylag jól fizetett, a vezetőbeosztott kapcsolatokra mindennapos kommunikációs zavarok voltak jellemzők. A kialakult gondok valóságos természetének megértéséhez foglalkoznunk kell a vegyesvállalat megalapításának körülményeivel.

#### **Vegyesvállalat alapítás a felfokozott kereseti várakozások körében**

Az oszátrák állami acélipari vállalat, a Voest Alpine részt vásárolt a Dunaferr Rt vállalatcsoport egyik jó állapotban levő gyárában, és azt – DWA Kft néven – magyaroszátrák vegyesvállalatként üzemelteti.

A vegyesvállalat megalapítását előkészítő tárgyalások során sajnos megalapozatlan (?) információk terjedtek el a dolgozók körében. Ezek közül a legtöbb későbbi gond és félreértés azokból származott, amelyek szerint a magyaroszátrák vegyesvállalat megalapítását követően – radikális béremelések formájában – a magyar hideghengerműi bérek megközelítik az ausztriai béreket. A vegyesvállalati formában történő termelés beindítása után nyilvánvaló lett, hogy sem a magyar, sem pedig az oszátrák tulajdonosok egyáltalán nem érdekeltek a jelentős bérnövelésben, ennek ellenére a dolgozók magas keresetekhez fűződő „csodavárása” változatlan intenzitású maradt.

#### **A ténylegesen bekövetkezett változások néhány jellemzője**

A magyar és az oszátrák tulajdonosok, kölcsönös megalapodás alapján – az akkori környezeti feltételek közepette jó jövedelmi funkciókkal – a mindkét fél szakmai kritériumainak megfelelő vezetőket neveztek ki. Az ügyvezető igazgató oszátrák, a műszaki (gyártási), pénzügyi (gazdasági), és emberi erőforrás igazgató magyar nemzetiségű. A felsővezetés tulajdonosok iránti lojalitását a kiválasztás és a jó foglalkoztatási feltételek bizto-



sították. A megalapítást követő változások nyomán felmerülő problémák bizonyos része nem az átalakulás közvetlen velejárója, hanem az osztrák és a magyar vállalatvezetési kultúrák különbségének tulajdonítható. Például az osztrák ügyvezető igazgató – a Voest Alpine vállalatvezetési praxisán nevelkedve – meg volt győződve arról, hogy a felső vezetőség funkciója kizárólag a stratégiai döntések előkészítése és továbbítása a vezetés egyéb szintjei, területei felé, valamint az azok kivitelezéséhez szükséges feltételek megteremtése, ezen túlmenően, a felső vezetőség döntéseinek megvalósításával kapcsolatos tennivalók a középvezetési feladatai körébe tartoznak. Ezen kívül a felső vezetés azt is feltételezte, hogy a munkások számára a Dunaferri Rt vállalatcsoporton belüli – s hozzátehetjük: országosan is – jó jövedelmei automatikusan biztosítják a dolgozóknak a felső vezetők iránti fokozott elkötelezettségét és lojalitását.

A magyar igazgatók, akik kivétel nélkül saját területük szakavatott és elismert szakemberei, a vegyesvállalat megalapítását követő első időszakban nem találták meg az átmeneti szituációk, a radikális változások menedzselésének leginkább megfelelő vezetői stílust. Jelentős részben ezzel függött össze a munkásmagatartások azon elhibázott felfogása, amely szerint elegendő a dolgozókat a vállalatcsoport belső és külső (régio) munkaerőpiaci feltételeihez képest jobban megfizetni és kedvezőbb munkafeltételeket nyújtani, azok hatására a dolgozók elégedettsége automatikusan nő.

Elegendő lett volna a szervezeti változásokkal kapcsolatos külföldi (nyugat-európai) és hazai tapasztalatok megszívlelése, s ezzel az idézett, a gyakorlatban is tévesnek bizonyult magatartáscsoport elutasítása. A vegyesvállalat megalapítását kísérő nehézségek valódi természetének megértéséhez utalnunk kell a vállalati (szervezeti) kultúra jelentésétől elválaszthatatlan, a vállalat társadalmi partnereinek kapcsolatait alapvetően meghatározó érdek- és hatalmi viszonyok állapotára is.

A DWA Kft megalapítását megelőző korszakban, az állami tulajdonban levő hideghengermű gyáregység döntéshozatali rendszerében a szakszervezeti vezetők és a középvezetők egyaránt lényeges befolyással rendelkeztek. A vegyesvállalat megalakulását követően viszont nem vettek részt a vállalati szintű döntések előkészítésében. A vállalati vezetőség a vegyesvállalat megalapítását követő első időszakban írásos utasítások formájában, személytelenül igyekezett a vezetői ellenőrzést gyakorolni. A felső vezetőség szakmailag jól előkészített koncepciók alapján meghozott döntéseiben a középvezetőknek a munkásokkal együtt pusztán „végrehajtói” szerepet szánt.

A döntéshozatali rendszer vázlatosan bemutatott működése nem okozott volna az általunk tapasztaltakhoz hasonló zavarokat, ha egy kialakult, a vállalati szervezet partnerei által (munkálatatók, vezetők különböző csoportjai, szakszervezetek, munkavállalók) legitimált, kö-

zösen vallott értékek, törekvések, egyszóval egy többé-kevésbé homogén vállalati kultúra támogatja. Az újonnan alakult vegyesvállalatban a társadalmi partnerek többségének gondolkodására, a felfokozott és megalapozatlan várakozások voltak a jellemzők a keresetek, valamint a döntéshozatalban játszott szerepeket illetően.

Ebben a szituációban, minden „felülről” jövő kezdeményezést elutasító, jobbik esetben várakozók beállított-ságok fogadtak a középvezetői szinteken és a dolgozók érdekképviselői szervezetei körében. A középvezetés érdekeit, törekvéseit tekintve közelebb érezte magát a beosztottakhoz, mint a felső vezetéshez. Például, még az általuk meghozott, de a dolgozók előtt népszerűtlen döntéseikért is a felső vezetést tették felelőssé. A magyaroszátrák vegyesvállalat megalapítását követően, félév-háromnegyed év elteltével az utalásszerűen jelzett vezetési gondok mindenki számára láthatókká váltak. Ebben a helyzetben a vállalati szakszervezeti vezetés a vitás ügyekben nyilvánvalóan a középvezetést támogatta, s az erő pozíciójából, a vitás ügyekben nem mutatott különösebb hajlandóságot a vállalati vezetéssel való kompromisszumra.

A szakszervezet vezetősége a vállalati felső vezetés és a munkások közötti közvetlen párbeszéd megíósítására törekedett oly módon, hogy minden dolgozókkal kapcsolatos ügyben szakszervezeti jelenlétközvetítés érvényesült.

A markáns szakszervezeti fellépésnek természetesen megett az eredménye, a munkavállalók szemében az érdekképviselői szervezetek szerepe felértékelődött. A szakszervezet, mind a felülről lefelé, mind pedig az alulról felfelé áramló információkat „megszűrte”, s úgy továbbította azokat, hogy a vezetőkkel szembeni tárgyalási pozíciói erősödjének. A vállalatvezetés és a szakszervezetek között ismétlődő konfrontációk a demagógiára fogékony munkavállalók körében a szakszervezetek pozícióját tovább erősítették. A vállalatvezetés és a munkások, pontosabban fogalmazva a vezetés és a szakszervezetek közötti ütközések sorozata jelentős hatást gyakorolt a vállalati vezetésen belüli hatalmi viszonyok egyensúlyára. Az emberi erőforrásokkal, a személyzeti kérdésekkel való foglalkozás lassan a „helyére” került. A vállalati felső vezetés különböző területei közötti egyensúly oly módon valósult meg, hogy egyetlen terület sem kívánta ezentúl saját szerepét és jelentőségét más vezetői területek kárára előtérbe állítani, miután viszonylag hamar kiderült az ilyen akcióknak a vezetés egészét megbénító következménye. Ennek ellenére, a vállalatban belüli kommunikáció zavarai olyan mértéket öltöttek, hogy a vállalatvezetési funkciók rutin gyakorlása is nehézségekbe ütközött:

- A vállalatvezetés és a munkások viszonyában a teljes bizalomvesztés volt a jellemző.

- Ügyszólván minden vezetői intézkedést – függetlenül annak tartalmától – ellenséges szembenállás fogadott.



– Rendkívül nehéz volt a vállalati célkitűzésekkel való azonosulás megteremtése, azokat részlegesen, meggyőződés nélkül hajtották végre a dolgozók és a középvezetők.

– Annak ellenére, hogy a cég piacon maradása volt a feltétele a munkavállalók jólétének és foglalkoztatásának, a dolgozók vállalattal szembeni felelősségérzete minimális volt.

– A munkavállalók körében megjelentek a vállalattal szembeni közömbösség tünetei.

A vállalati felső vezetés, ha némi késéssel is, de felismerte az előbbiekben ismertetett tünetekben tükröződő veszélyt. Azok forrásainak azonosítása, értékelése után meghatározta a felszámolásukhoz vezető utat és az alkalmazandó módszereket.

## **A konfrontációról a kooperációra történő áttérés: nehéz lecke a társadalmi partnerek számára**

Az új vezetői megközelítés lényegét a következőképpen lehetne összefoglalni: olyan vállalati kultúra létrehozása, amelyben a vezetők és vezetettek egyaránt tisztában vannak szerepeikkel és felelősségeikkel a cég gazdasági vitalitásának megőrzésében és fejlesztésében. Képesek a vállalati célokkal azonosulni, a vezetés és a vezetettek közötti kooperatív viszonyok nélkülözhetetlenek a vállalat sikeres gazdasági tevékenységéhez, s ezen keresztül az általa foglalkoztatott munkahelyi biztonságának, életszínvonalának fenntartásához.

### **Hogyan valósultak meg a gyakorlatban ezek a célkitűzések?**

A vállalati vezetés tisztában volt azzal, hogy a vegyesvállalat megalakulását követő másfél év alatt létrejött problémák megszüntetéséhez szükséges változások optimális esetben is legalább két évet vesznek igénybe. Ennek ellenére – az ismertetett problémák diagnózisa után – szinte azonnal kezdeményezően lépett fel a következő területeken:

a) Komplex program bevezetése a kommunikációs rendszer javítására. Például a vegyesvállalatnál egyidejűleg hármass kommunikációs csatornát működtetünk, amelyek külön-külön egymás ellenőrzését, az egyes csatornák működésének logikájából származó torzítások kiküszöbölését szolgálják. Ezek konkrétan az alábbiak:

- a felső vezetés és a munkások közötti kommunikáció középvezetők bekapcsolásával történő fenntartása,
- a szakszervezettel és az üzemi tanáccsal fenntartott kommunikáció,
- a munkások kisebb csoportjaival fenntartott közvetlen kapcsolatok.

b) A felső vezetés az érintettek lehető legszélesebb körét igyekszik bevonni azoknak a döntéseknek az előkészítésébe, amelyek a dolgozók érdekeit közvetlenül érintik (például bérek, társadalmisociális juttatások). Például az új ösztönzési rendszer kidolgozása során folyamatosan konzultáltunk a középvezetőkkel, sőt ennél is intenzívebben törekedtünk elképzeléseink dolgozókkal történő megismertetésére. A vezetés központi célkitűzése arra irányult, hogy a dolgozók minél nagyobb számban vegyenek részt a tervezett ösztönzési intézkedések előkészítésében, s ezen keresztül segítsék elő azok zökkenőmentes bevezetését.

c) A vegyesvállalat külső kommunikációs csatornáin keresztül – például a helyi (kábel TV, sajtó) és országos médiák segítségével – a dolgozók korrekt és a vállalat perspektíváját bemutató információkhoz jussanak. Büszkéek legyenek arra, hogy olyan vállalatnál dolgozzanak, amely a városukért, lakókörnyezetükért is többet tesz, mint más cég.

d) Olyan ösztönzési rendszer kidolgozását tervezi a vállalatvezetés, amely a vezetőket és a dolgozókat egyaránt érdekeltté teszi a cég piaci pozíciójának javításában, elősegítve a vállalati célokkal való azonosulás fejlesztését.

e) A vezetésen belül tapasztalt információ-visszatartás vagy -torzítás ellen a leghatározottabban fel kívánunk lépni, az ezzel kapcsolatos mulasztások nem maradnak büntetlenül.

Ha sikerül az ismertetett célkitűzések megvalósítása a munkáltatói-munkavállalói viszonyok területén, minden megtettünk. Vagy mégsem?

A vegyesvállalat vezetésének alapdilemmája a következő: „egy fecske képes-e nyarat csinálni”? Képes-e a DWA Kft szigetként sikeresen működni a Dunaferr Rt vállalatcsoportjainak tengerében? Képes lesz-e működésének megkülönböztető jellemzőit, például kezdeményező, újító megközelítést fenntartani az állandósult támadások légkörében? Az alapvető kérdések mellett egy sor továbbira, egyebek mellett a következőkre is választ kell kapnunk:

– A résztvevő vállalatvezetői stílus bevezetésének eredményeképpen, a dolgozókkal fenntartott közvetlen dialógus eredményeképpen, a szakszervezetnek a vállalatalapítást követően megszerzett túlerős tárgyalási pozíciói hogyan alakulnak, s a társadalmi partnerek számára kölcsönösen elfogadható mértéket fognak-e képviselni?

Miként lehetséges a dolgozók demagógiára hajlamos részére építő, a felfokozott egyéni ambíciókkal rendelkező szakszervezeti vezetők törekvéseit ellensúlyozni, „láthatóvá” tenni azt, hogy törekvéseik inkább saját, mint a munkáskollektíva egészének érdekeit szolgálják?

– Képes lesz-e a Dunaferr Rt-hez tartozó vállalatcsoport, valamint a szélesebb gazdasági környezet tolerálni – a magyar piacgazdaság intézményeinek feltételezhető



továbbfejlődése eredményeképpen – a vegyesvállalat számukra eltérő értékrendszerén alapuló működését, vagy változatlanul tovább él az a szemlélet, amely a vegyesvállalat magyar nemzetiségű vezetőit a „külföldi érdekek kiszolgálói” címkével illeti?

– Lehetséges-e folyamatosan és szisztematikusan alkalmazni az általunk kidolgozott minősítési és követelményrendszert, amikor a gazdasági környezet – a kétségtelenül regisztrálható változások ellenére – még mindig „puha”? Lehetséges-e a dolgozók folyamatos továbbképzése, ösztönzése, különösen a negyvenéves kor betöltése után?

– Végül, s ez talán a vegyesvállalat felső vezetőségének legnagyobb dilemmája, lesz-e a vezetés egészében

és a tulajdonosokban elegendő erő és kitartás a tervezett átfogó változásokba fektetett erőfeszítések – amelyeknek csupán rendkívül vázlatos jelzésére vállalkozhattam – eredményeinek megvárására?

Bizonyíthatja-e a vegyesvállalati forma életképességét, s a Dunaferri Rt vállalatcsoporton belül játszott különleges katalizátor (modell) szerepét a piacgazdaságba történő átmenet e feltételezetttnél hosszabb és „fájdalmasabb” szakaszában?

Ezekre a felsorolt, de tovább sorolható kérdésekre csupán az elkövetkező évek eseményeinek tükrében lehet válaszolni.

*Függelék*

#### Szociális jellegű kiadások összetételének változása (E Ft)

		1992	1993	1994 (terv)
Jóléti ráfordítások	Alapítványok:	–	230	500
	Kulturális kiadások:	nincs adat	320	500
	Sportkiadások:	nincs adat	30	500
Természetbeni juttatások	Üdülési támogatás:	1266	1718	2360
	Munkásszállás	1423	1512	1860
	Üzemi étkeztetés:	3080	4098	6100
	Egészségügyi szolgáltatás:	2500	3800	5000
Pénzbeni juttatások	Segélyezés:	894	960	1000
	Albérleti hozzájárulás:	377	492	600
	Munkásszállítás	3085	3306	–
	Lakáshitel:	2500	2500	3500